

# Module III

## Le portefeuille d'activités et sa gestion dans la concurrence

*« Management de l'entreprise: principes et meilleures pratiques » R. Leban, Ed organisation, sept 2005*

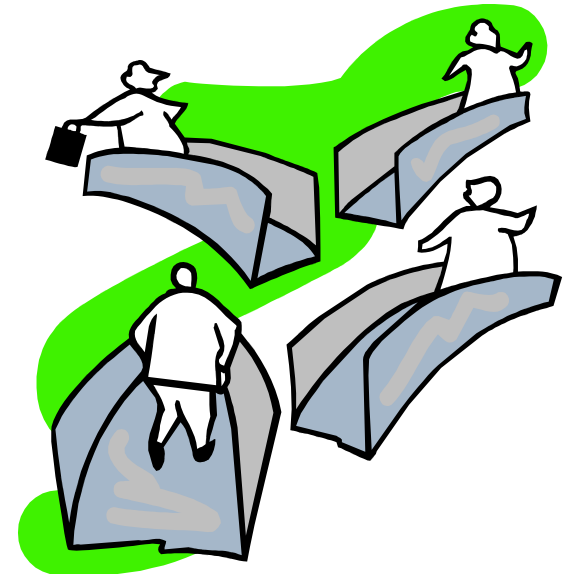
# Module III

## 1. Comprendre l'économie des activités

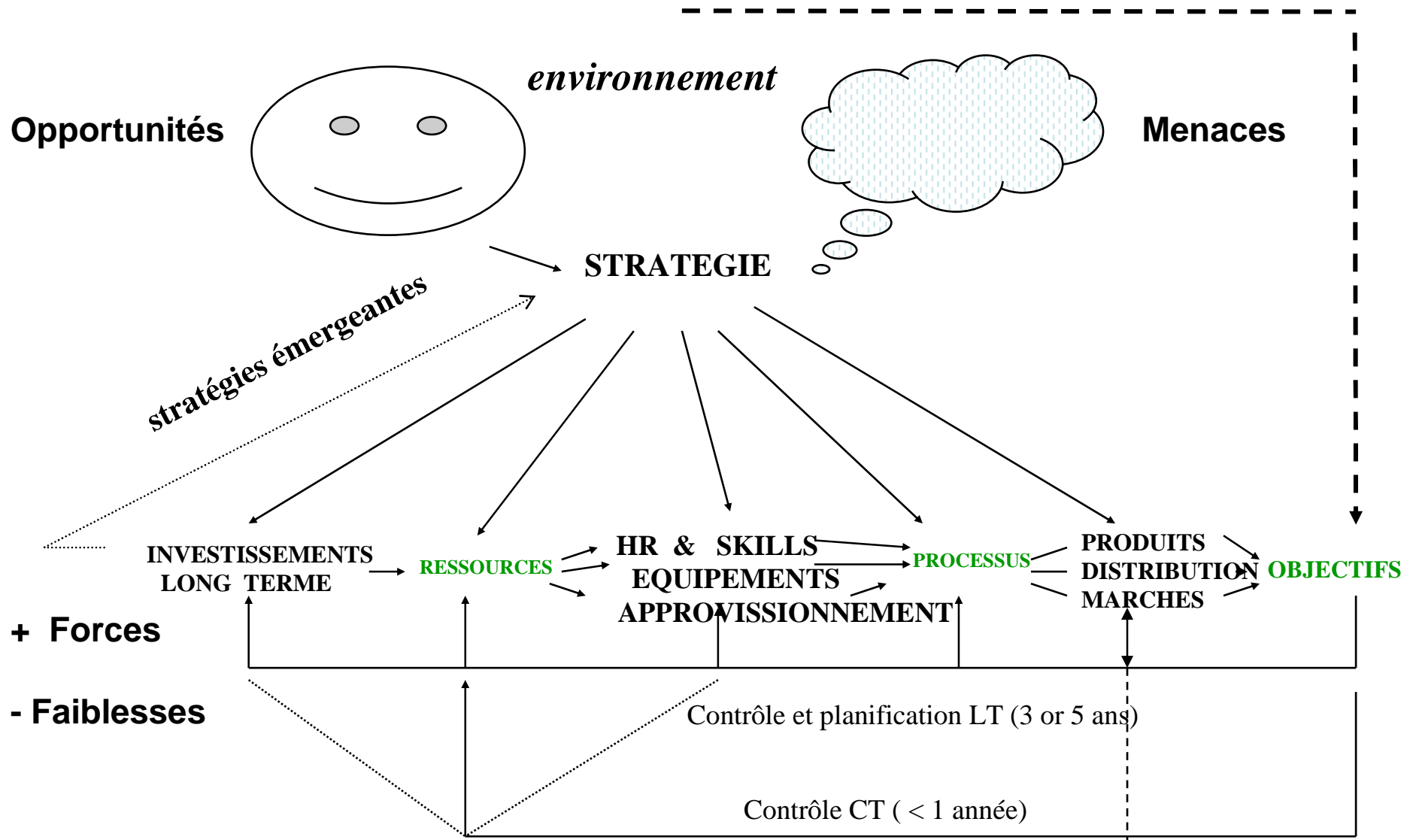
*Économie d'échelle, courbe d'expérience, barrière d'entrée, domaine d'activité stratégique*

## 2. Gérer un portefeuille d'activités

*Développement, diversification, recentrage, internationalisation, position chaîne de valeur*



# Politique générale et Visionnaire



Politiques opérationnelles (marketing, commercial, investissements, HR, etc.)

# Compétitivité durable : deux ingrédients fondamentaux

Compétitivité durable = résultats positifs sur une longue période

## 1. La création d'un potentiel de performances

- R&D, acquisition de ressources humaines, lancement produit, ouverture marché

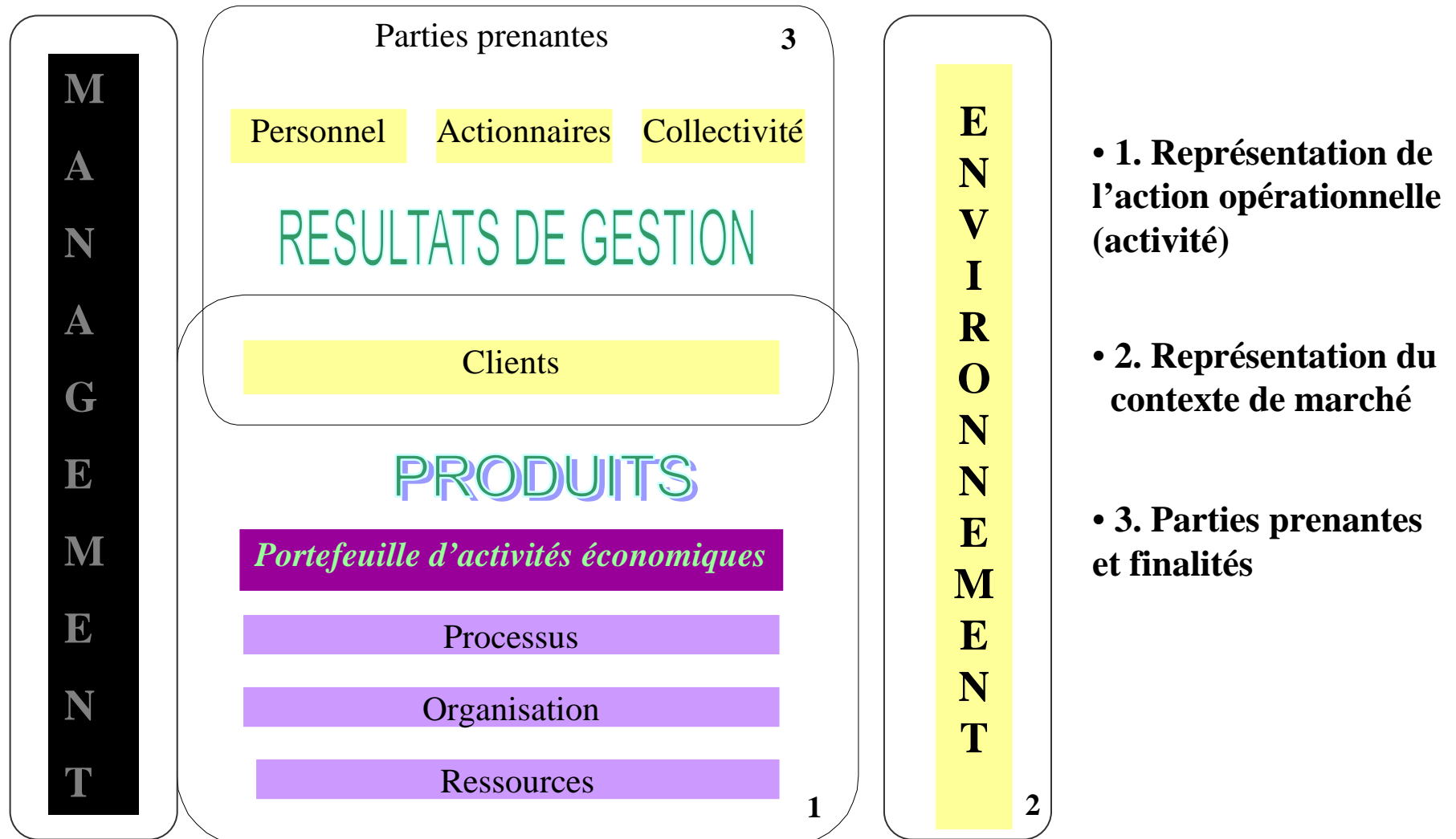
## 2. L'exploitation efficiente de ces capacités

- Gestion quotidienne des activités orientée vers la réalisation de résultats

# Deux modes de management

- La gestion stratégique
  - positionnement et innovation
  - Allocation des ressources clés
  - Cadre, règles du jeu
- La gestion opérationnelle *dite courante*
  - Logique d'optimisation, d'amélioration du fonctionnement à l'intérieur du cadre défini par la stratégie

# Le Modèle d'intervention du Management (« MiM »)



- 1. Représentation de l'action opérationnelle (activité)
- 2. Représentation du contexte de marché
- 3. Parties prenantes et finalités

Action opérationnelle

# MANAGEMENT STRATEGIQUE versus OPERATIONNEL

<b>Caractéristiques</b>	<b>Décisions stratégiques</b>	<b>Décisions opérationnelles</b>
<b>Finalités</b>	<b>Création (ou re) potentiel de l'entreprise</b>	<b>Exploitation du potentiel</b>
<b>But CT</b>	<b>Efficacité atteinte objectifs sur LT</b>	<b>Efficiencce: améliorer les rendements</b>
<b>Question</b>	<b>Fait-on les choses qu'il faut</b>	<b>Fait-on les chose comme il faut</b>
<b>Mot d'ordre</b>	<b>Innover, nouvelle opportunité</b>	<b>Optimiser</b>
<b>Démarche</b>	<b>Entrepreneuriale</b>	<b>Incrémentale</b>
<b>Attitude</b>	<b>Créer, modifier le cadre</b>	<b>Gérer à l'intérieur</b>
<b>Concrétisation</b>	<b>Décisions d'investissements</b>	<b>Actions quotidiennes</b>
<b>Niveau hiérarchique</b>	<b>Management général et com.dir</b>	<b>Tous les niveaux</b>
<b>Profils</b>	<b>Créativité, divergence, intuition, conviction</b>	<b>Convergence, rigueur, rationalité</b>

# Économie des activités

- **Le comportement des coûts**
  - **Économie d'échelle**
  - **Courbe d'expérience**
  - **Barrière d'entrée**

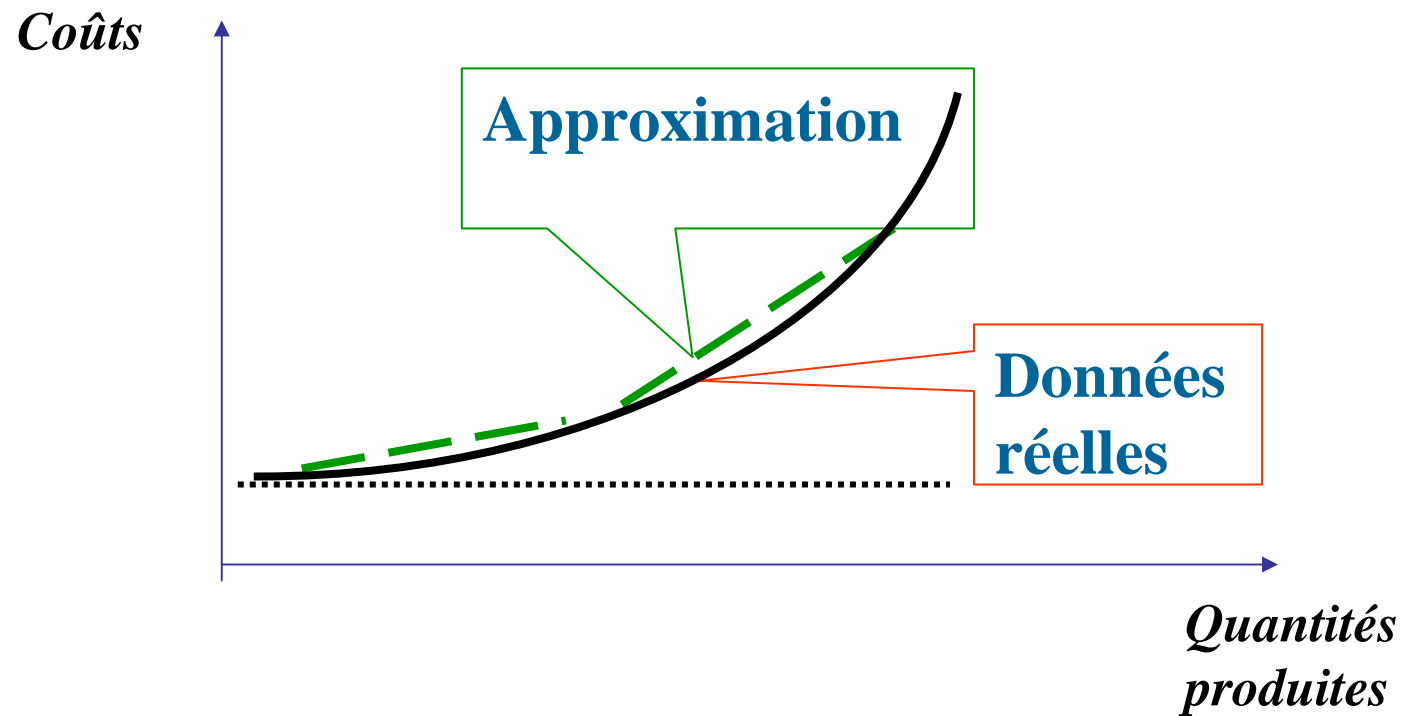
# Linéarité des coûts

▪

La linéarité des coûts quel que soit le volume de l'activité (niveau de production mais aussi toute activité de l'entreprise) est souvent contredite. Les coûts sont généralement **curvilignes**.

*Remarque* : l'hypothèse de **linéarité** des coûts n'est acceptable que si le niveau de production est **éloigné de la capacité maximale de production** ou si l'on raisonne sur une échelle de temps réduite, en considérant la linéarité des coûts par morceau d'une fonction de coûts curviligne.

# Linéarité des coûts



# Économie d'échelle

- Généralement, plus le volume de production est important, plus le ***coût de revient par unité*** produite tend à diminuer. Cette idée renvoie au concept traditionnel **d'économie d'échelle** ou encore **d'effet de volume**, bien connu des économistes et que les gestionnaires exploitent dans le but d'acquérir un **avantage concurrentiel**, comme dans le cadre de la politique de prix.

# Économie d'échelle

Cette idée se conçoit facilement :

- Il suffit de penser que les **coûts fixes** seront **absorbés** par un **plus grand nombre d'unités** lorsqu'on augmente le volume de la production. *Par exemple, le temps fixe de mise en route des équipements de production se répartira sur un plus grand nombre d'unités.*
- De la même façon, les frais variables unitaires peuvent diminuer du fait d'un recours à de meilleurs procédés permis par la taille des installations.

# Deséconomies d'échelle

En revanche, quand le niveau de la production **avoisine la capacité de production** imposée par les ressources fixes, les **coûts augmentent à des taux croissants.**

On dit pour simplifier qu'il y a alors des **déséconomies** d'échelle (le coût moyen est croissant).

Pour expliquer la remontée de la courbe de coût moyen, on parle également de déséconomies de gestion (ou de coûts de structure), provoquées par la plus grande difficulté à gérer une entreprise de grande taille.

# Économies d'envergure

- Évoquons maintenant une autre source d'économies, voisine des économies d'échelle : les **économies d'envergure**.
- Il s'agit d'économies qui peuvent être réalisées par des firmes multi-produits, en faisant partager à des produits différents les activités de leur chaîne de valeur.

# Exemple 1

**Procter & Gamble** avec ses couches jetables et ses serviettes en papier (M. Porter) :

- matières premières achetées et gérées en commun ;
- développement technologique des produits et des processus de production, ré-utilisables
- force de vente commune et système de distribution communs.

# Exemple 2

- Un **groupe de presse** qui édite plusieurs journaux grâce à la même imprimerie :
  - le coût fixe des équipements est partagé entre les différents journaux. L'imprimerie constitue un coût indirect pour les différents titres.
- Pour connaître précisément le coût de chacun des titres imprimés, il faut imputer ou répartir le coût indirect de l'imprimerie de la manière la plus juste possible:
  - à hauteur de la consommation,
  - par chacun des titres,
  - à hauteur de l'activité??

# La courbe d'apprentissage

- Les rendements ont tendance à s'améliorer avec la pratique.

*En s'entraînant de manière intense, un sportif de haut niveau améliore ses performances, de même qu'un musicien domine mieux son instrument à force de répéter ses gammes. Le même phénomène est à l'œuvre pour la pratique d'une activité dans l'entreprise.*

- La **courbe d'apprentissage** (learning curve) traduit les **améliorations obtenues** lors de la réalisation répétée d'une opération.

- Elle montre plus précisément la manière dont le **temps de travail** nécessaire pour produire une unité **décroît avec le nombre d'unités produites**.

# Principe du temps marginal

**le temps marginal de main d'œuvre diminue d'un taux constant à chaque doublement du volume de l'activité.**

*Par convention, la courbe d'apprentissage est représentée par un coefficient  $\rho$  égal au complément du taux d'amélioration. Par exemple, une courbe avec un coefficient  $\rho = 80\%$  signifie qu'un doublement du volume de production entraîne une réduction de 20% du temps d'exécution.*

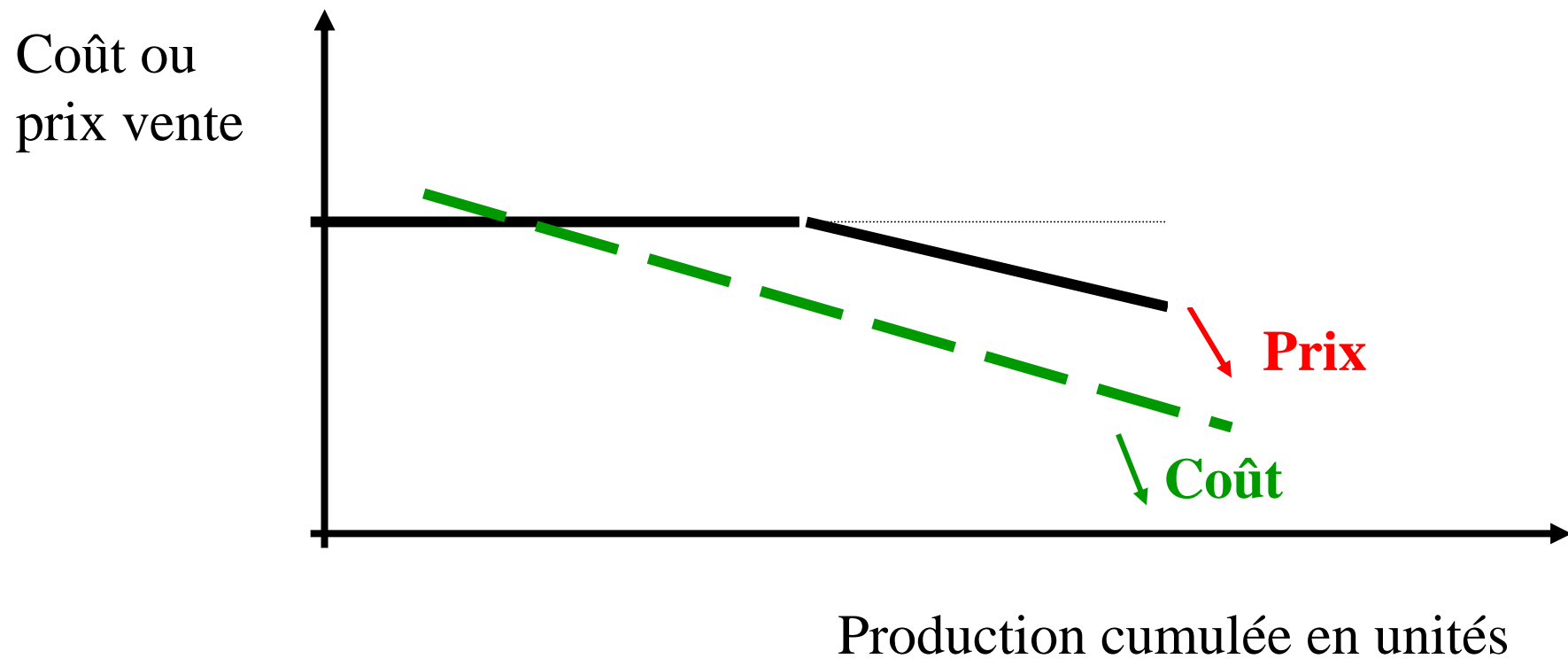
# En pratique

La notion de *courbe d'apprentissage* s'étend naturellement à d'autres éléments que le travail direct qui sont source de coûts au sein de la chaîne de valeur (activité de marketing, de distribution, de service-client, etc....).

Le terme de *courbe d'expérience* évoque cette extension de la courbe d'apprentissage. Elle montre la relation décroissante qui prévaut entre le coût unitaire (moyen ou marginal) de production et le nombre d'unités produites.

# Barrière d'entrée

Établissement du prix de vente à l'aide de la courbe d'expérience



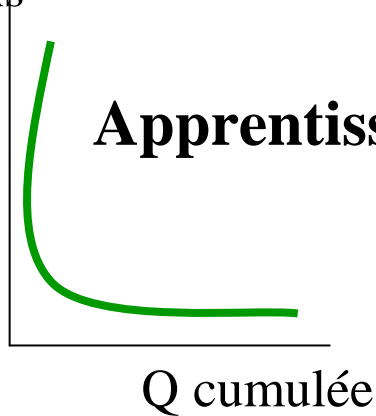
# Barrière d'entrée = Avantage concurrentiel

- **L'effet d'expérience procure un avantage concurrentiel aux firmes déjà installées sur un marché, et il constitue en quelque sorte une barrière à l'entrée.**
- Cet avantage peut évidemment être obtenu avec des économies d'échelle ou avec des économies d'envergure, à la suite d'une diversification vers un produit dont la base est commune au produit initialement commercialisé par l'entreprise.

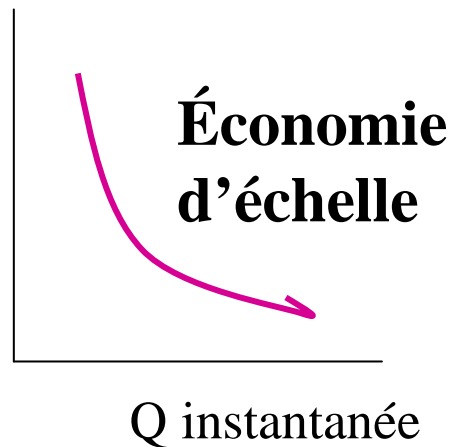
# Trois causes qui ont des implications stratégiques différentes

3 causes qui concourent au même résultat: la baisse des coûts unitaires (moyens)

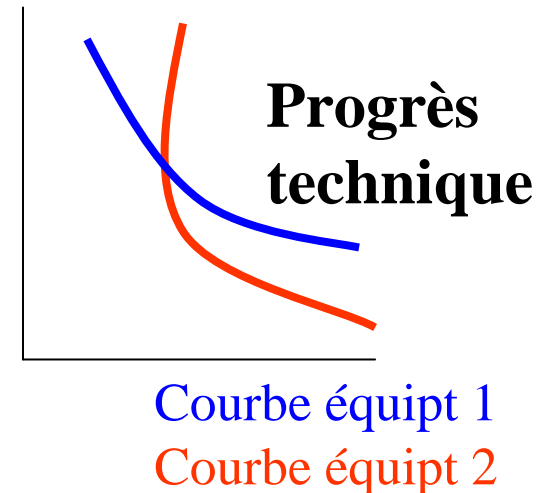
Coûts  
Moyens



*Accumulez la production*



*Installez de la capacité*



*Innovez en processus*

# Positionnement stratégique, un peu d'histoire

- 1960 aux États-Unis,
  - les banques commandent des évaluations stratégiques d'entreprises
- Entreprises trop importantes, imprévisibles et incontrôlables → Naissances des matrices segmentant les activités en pôles de profit clairement identifiables
- Matrices poussent à se dégager des activités qui n'ont pas la taille critique ou pas rentables
- → ***analyse dite de portefeuille***

# Analyse structurée en 4 étapes

1. Segmentation stratégique : DAS
2. Analyse concurrentielle

3. Construction d'un avantages compétitif
4. Management d'un portefeuille diversifié d'activités

# Analyse structurée en 4 étapes

## 1. Segmentation stratégique:

- Déterminer au milieu de l'ensemble confus produit/services, les ensembles pertinents produit/marché DAS (***D**omaine d'**A**ctivité **S**tratégique*)

## 2. Analyse concurrentielle:

- Pour chaque DAS identifier les caractéristiques intrinsèques (taux de croissance,) et les forces en présence (poids relatifs des concurrents, des fournisseurs et des clients)

# Analyse en 4 étapes (suite)

## 3. Construction d'un avantages compétitif

2 stratégies génériques:

- **Stratégies de coût** jouant sur les effets d'échelle, d'apprentissage et d'envergure
- **Stratégie de différenciation** visant à se créer une clientèle captive

## 4. Management d'un portefeuille diversifié d'activités

2 paramètres:

- valeur intrinsèque des DAS considérés
- Position concurrentielle de l'entreprise

# Identifier les DAS étape1

**DAS:** strategic business unit, segment stratégique, métier

**Objectif:** segmenter les différentes activités de l'entreprise en domaines homogènes, indépendants des autres domaines (en terme source d'avantages concurrentiels) → unité pertinente sur laquelle raisonner pour prendre des options de développement

**Exemple DAS:** produits ou services qui mobilisent les mêmes compétences, même combinaison de facteurs clés de succès et concurrents identiques

2 méthodes pour repérer les DAS: par découpage ou par regroupement

# Critères de découpage / regroupement

- Type clientèle: industrie, grand public
- Fonction d'usage que satisfait le produit chez le client
- Circuits de distribution : grande distribution, VPC, distribution traditionnelle
- Concurrence: identique pour plusieurs produits
- Technologie: production industrielle, artisanale
- Structure de coûts importance des coûts partagés et spécifiques

# Segments stratégiques étape 1

- Logique de demande et logique d'offre
  - Privilégier la demande → segmentation stratégique
  - Privilégier l'offre → créer ses propres segments (risque d'illusion, pas demande existante)

# Analyse concurrentielle étape 2

- Analyse du contexte
  - Bonne connaissance du terrain, position de l'entreprise face à ses concurrents
- Triptyque économie industrielle
- Environnement-> stratégie -> organisation
- Examen de l'**attrait** de la valeur du DAS
  - À partir du quel l'entreprise décide d'engager des ressources ou de se retirer d'une activité

# Attrait

- **Attrait: mesurer les besoins financiers pour entrer sur le DAS:**
  - Investissement, croissance du BFR
- **Attrait synthétise**
  - le résultat de l'analyse externe
  - et le lien avec le cycle de vie du produit

# Valeur du DAS: approche par cycle de vie du produit

- Phase d'introduction:
  - Faible croissance, diffusion progressive, politique d'investissement soutenue, profits négatifs et risques importants (industriel, commercial et financier)
- Phase de croissance
  - acceptation rapide du produit et accroissements des profits
- Phase de maturité
  - Ralentissement de la croissance de ventes, niveau de bénéfice maximal atteint, décroissance à mesure que les dépenses engagées pour soutenir les ventes face à la concurrence de nouveaux produits
- Phase de déclin
  - Ventes diminuent et bénéfices s'effritent

# Construction d'un avantage compétitif étape 3

Deux Stratégies  
pour dégager un avantage compétitif

- **Stratégie qui joue sur l'effet de taille** pour diminuer les les coûts unitaires et avoir une politique de prix agressive
  - -> grande part de marché
- **Stratégie de différenciation** qui consiste à occuper une part de marché plus petite en s'appuyant sur la construction d'une différence valorisée par la clientèle

# Atout

- **Atout** : rapport entre la part de marché de l'entreprise et la part des principaux concurrents (référence à l'effet d'expérience), permet de mesurer
- la rentabilité (courbe d'expérience)
- le niveau de ressources dégagées par chaque segment

Atout résume le diagnostic interne → lien avec la constitution des coûts effets d'expérience et d'apprentissage

# Choix de portefeuille

- Comment une entreprise peut-elle évaluer la cohérence de l'ensemble de son portefeuille d'activités stratégiques c'est à dire ensemble des couples  
position concurrentielle / segment stratégique
- Démarche: s'intéresser simultanément à l'attrait du secteur et à la position concurrentielle pour chaque DAS
- → matrices stratégiques outils de gestion d'un portefeuille d'activités

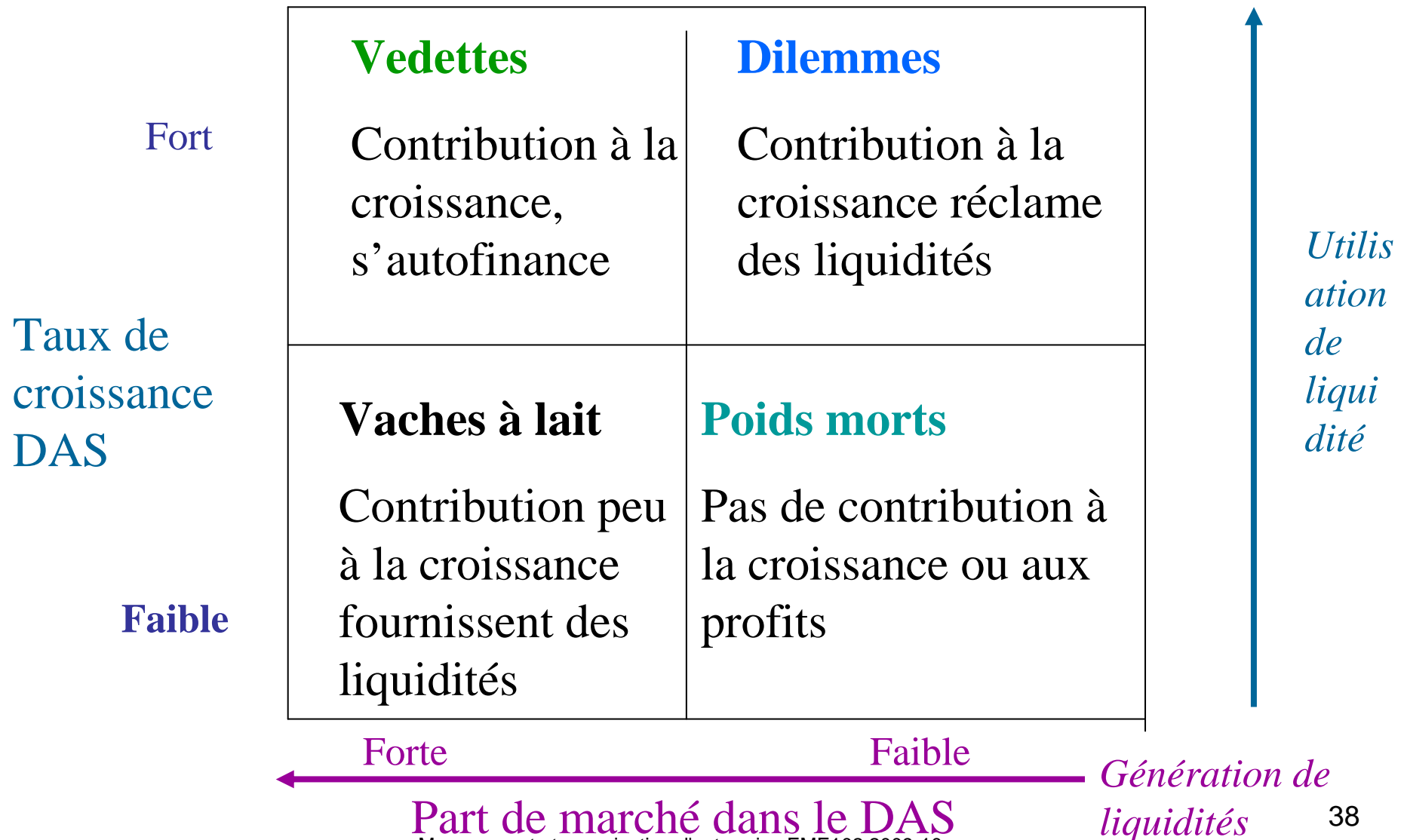
# Trois démarches formalisées

- Boston Consulting Group « BCG »
- AD Little
- Mac Kinsey

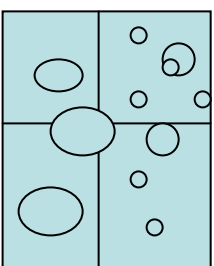
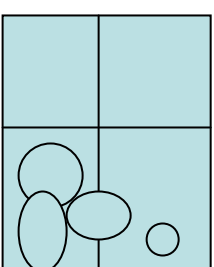
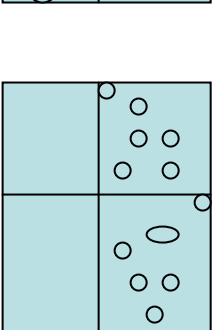
# Matrice BCG

- Entreprise découpée en domaine d'activité constitué de produits/services, clientèle/ techniques homogènes
- Chaque domaine évalué par rapport à la concurrence selon 2 variables stratégiques:
  - **taux de croissance du DAS (attrait du marché)**
  - **Part de marché relative** de l'entreprise sur ce segment (**atout de l'entreprise**)

# BCG



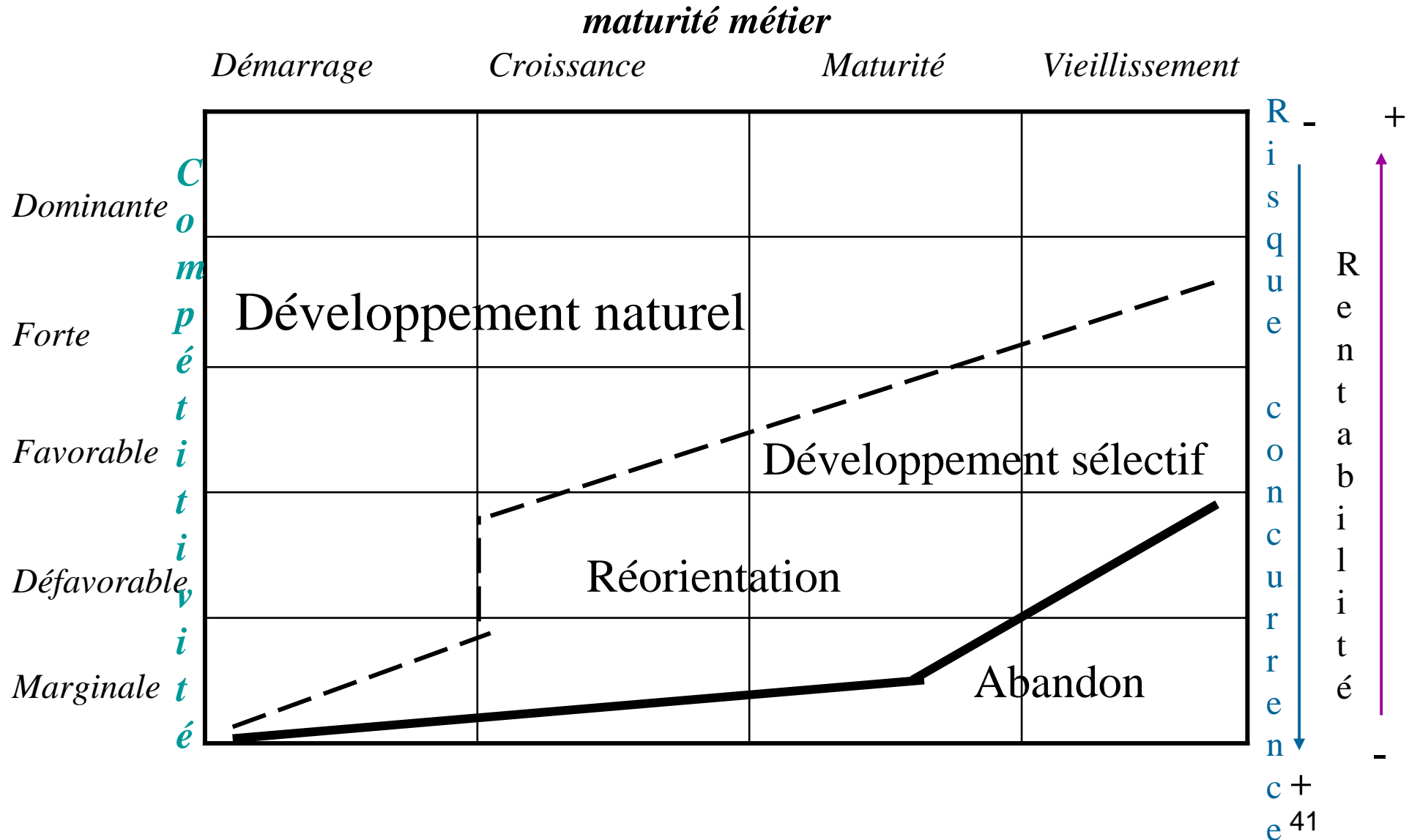
# Portefeuille

	<b>Situation stratégique</b>	<b>Situation financière</b>	<b>Situation - organisation</b>
	<p>Équilibré, présence DAS dans les 4 quadrants, développement assuré par les vedettes et dilemmes</p>	<p>Satisfaisante, CA réalisé dans les quadrants à forte rentabilité Dilemmes financées par vaches à lait</p>	<p>Sereine capable innover et transformer des activités émergentes en activités dominantes Bon équilibre R&amp;D, Mkg et prod.</p>
	<p>Déséquilibré, inquiétant à terme absence de vedettes ou dilemmes, avenir compromis</p>	<p>Excellente rentabilité, trésorerie satisfaisante</p>	<p>Vieillissante incapable d'innover ou d'acquérir à l'extérieur, culture du passé</p>
	<p>Déséquilibré, situation inquiétante les dilemmes se transforment poids morts</p>	<p>Difficulté de rentabilité et de trésorerie, risque de cessation de paiement, perte d'indépendance</p>	<p>Créative, plein d'idée, aptitude à lancer les nouvelles activités Mauvaise coordination R&amp;D et Mkg</p>

# ADL

- Même approche DAS, articulation entre position commerciale et conséquences financières
- Dimensions affinées de la matrice
  - Part de marché relative + atouts ou handicaps (approvisionnement, production, commercialisation, notés en comparaison des concurrents) position concurrentiel échelle 5 niveaux
  - Taux de croissance: appréciation de la maturité (intérêt) que présente le métier appuyé sur le cycle de vie du produit (probabilité de rupture )

# Matrice ADL



# Matrice McKinsey

- Abscisse: attrait du secteur
  - Valeur intrinsèque –cycle de vie
  - Valeur pour une entreprise donnée (existence de synergie avec d'autres activités)
- Ordonnée: position concurrentielle
  - Déduite d'une analyse multicritère à partir d'une série de **facteurs clé de succès** pondérés

# Grille Mac Kinsey et prescriptions stratégiques

<b>Atouts</b> de l'entreprise sur le segment <i>Attrait</i> s du segment	<b>Forts</b>	<b>Moyens</b>	<b>Faibles</b>
<i>Faibles</i>	Sélectivité	Développement sélectif	Sélectivité
<i>Moyens</i>	Développement sélectif	Sélectivité	Abandon sélectif
<i>Forts</i>	Développement	Abandon sélectif	Abandon

# Démarches pour 4 types d'environnement

## Fragmentation

Peut-être en déséconomie  
Peu de barrières d'entrée  
Avantages compétitifs nombreux mais instables (artisanat, restauration classique, conseil)

## Spécialisation

Fortes marges si la différenciation est réussie  
Peu d'économie d'échelle  
Marketing déterminant (labo, parfum, voiture de luxe, logiciel)

## Impasse

Peu de différenciation possible  
Plus d'économie d'échelle  
Technologie banalisée (sidérurgie, chantiers navals, pâte à papier)

## Volume

Économies d'échelle- facteurs d'expérience  
Nécessité de dominer par les coûts (grande distribution, électroménager,...)

# Orientations stratégiques

➤ **SPECIALISATION**  
en gardant le même DAS

- **VOLUME** ou basés sur les coûts  
**STRATEGIES** (*matrice BCG 1*)\*
- **DIFFERENCIATION**  
nouveaux attributs or nouveaux services  
(*matrice Arthur Little*)\*

➤ **DIVERSIFICATION**  
en changeant de DAS  
(*Mac Kinsey matrix*)\*

- **CREATION** d'un nouveau DAS
- **ACQUISITION** d'un nouveau DAS

DAS:  
domaine  
d'activité  
stratégique

\* *Portefeuille traditionnel d'activités constitué par croisement des avantages d'attractivité et de compétitivité*

# Limites communes

- S'applique aux grands groupes diversifiés, segmentation stratégique difficile à mettre en œuvre
- Difficulté de traiter des activités **diversifiées au niveau international**
- Modèle d'inspiration **libres concurrences** (inapplicable aux monopoles légaux)
- Modèles qui mettent peu l'accent sur les **compétences** qu'une entreprise doit maîtriser et qui peuvent être communes à plusieurs activités
- Sous-estimation du rôle des **innovations** technologiques comme facteur de succès gouvernant l'attrait du secteur

# Démarches ouvertes

- Pas de cadre pré-déterminé
- Recherche des facteurs clés de succès
  - Analyse de la **situation concurrentielle** et des avantages compétitifs M. Porter
  - Analyse **SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) - forces, faiblesses, opportunités, menaces

# M. Porter

- Élargissement du champ concurrentiel
  - Évaluation de la rentabilité potentielle (attrait) selon 5 forces
    - Intensité de la lutte concurrentielle interne
    - Le pouvoir de négociation des fournisseurs
    - Le pouvoir de négociation des clients
    - La menace de concurrents potentiels
    - La menace de produits de substitution

# Michael PORTER : CINQ FORCES

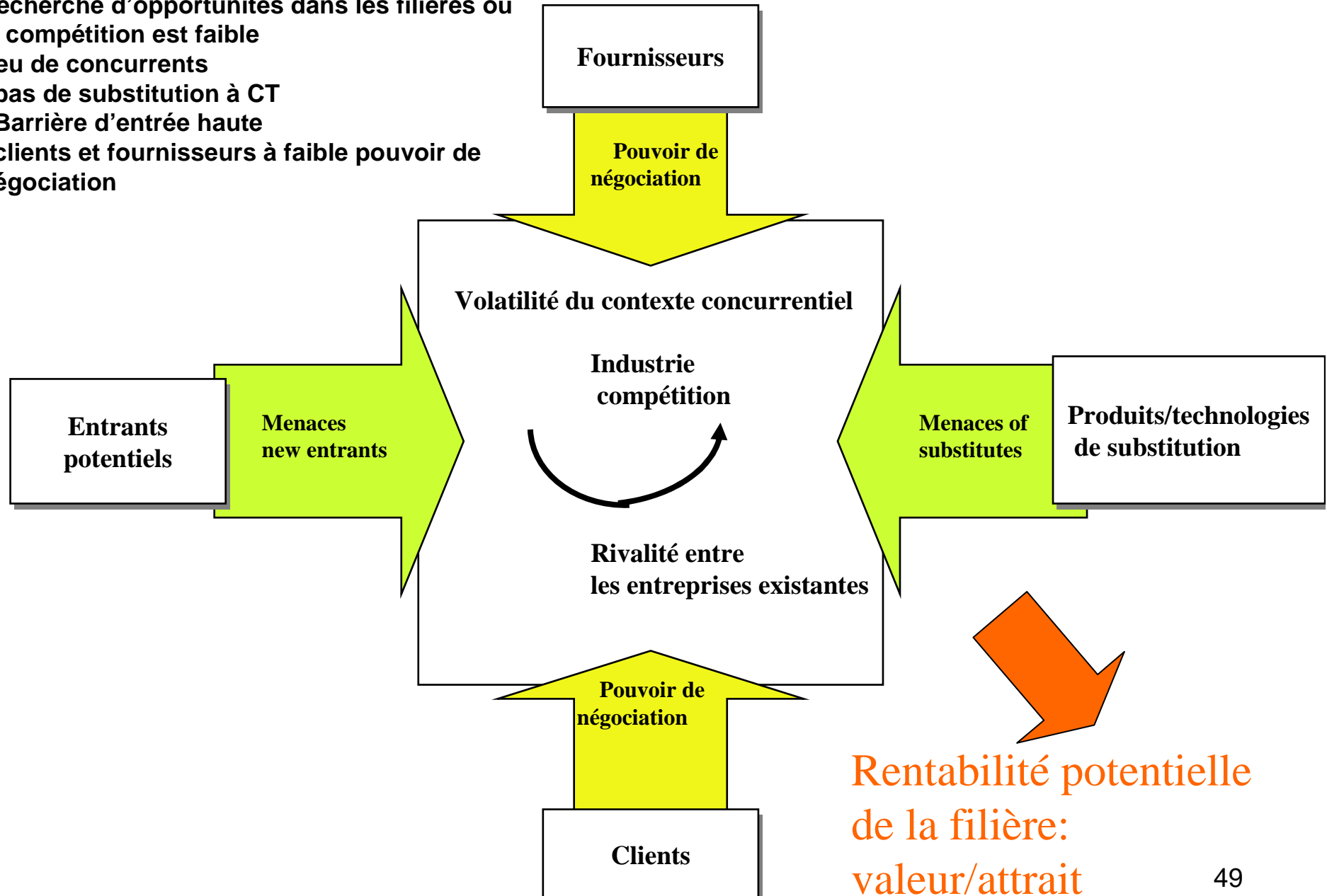
Recherche d'opportunités dans les filières où la compétition est faible

Peu de concurrents

- pas de substitution à CT

- Barrière d'entrée haute

- clients et fournisseurs à faible pouvoir de négociation



Rentabilité potentielle  
de la filière:  
valeur/attract

# Comprendre les modèles d'activité et risquer une segmentation stratégique

-Comment les attributs des produits sont-ils valorisés par les clients ? (la réponse conditionnant la largeur des gammes de produits envisageables) ?

*« A côté », par exemple, du produit kilowattheure proprement dit, que les consommateurs d'électricité veulent pouvoir soutirer en quantité variable et de manière continue (sans interruption d'alimentation), quelle valeur ces derniers attachent-ils aux services de contrôle de la consommation de leurs appareils électriques et de conseil pour économiser l'énergie ?*

- Quelle est l'ampleur des possibilités de personnalisation ?

(à un extrême, le produit est presque homogène, c'est une « commodité » –le produit électricité au stade de la production, pour lequel on ne sait pas techniquement individualiser le service de sécurité d'alimentation- à l'autre la personnalisation est presque intrinsèque à la transaction – certains services de conseil)

-

# Comprendre les modèles d'activité et risquer une segmentation stratégique

- Quelle est l'ampleur des effets de taille - échelle, envergure et série ? (et donc la mosaïque des tailles critiques -dans l'activité, dans les usines...)
- Quels sont l'état de la concurrence (degré de concentration et dé ploiement des acteurs industriels) et la localisation des profits ?
- -Quelles sont la nature et l'ampleur des barrières à l'entrée et à la sortie ?

# SWOT

- Basé sur l'évaluation des ressources et des compétences clés
- École née dans les années 90
- Entreprise utilise ses forces (internes)
  - pour exploiter les opportunités offertes par l'environnement (externe)
  - Pour neutraliser les menaces qu'il décèle tout en corrigeant les faiblesses (internes)

# Matrice SWOT

<p><b>FORCES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- force interne 1</li><li>- force interne 2</li></ul> <p>Comment les défendre?</p>	<p><b>FAIBLESSES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-faiblesse interne 1</li><li>-faiblesse interne 2</li></ul> <p>Comment les surmonter? Comment transformer en point fort?</p>
<p><b>OPPORTUNITES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- opp. externe 1</li><li>-opp. externe 2</li></ul> <p>Comment la faire valoir?</p>	<p><b>MENACES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-menace externe 1</li><li>-menace externe 2</li></ul> <p>Comment l'éviter?</p>

# Matrice préparatoire

	Important	Peu important
Performant (forces)	1	2
Peu performant (faiblesses)	3	4

Pour classer les forces et faiblesses on peut utiliser au préalable le tableau suivant:

- 1 forces à développer*
- 2 fausse force*
- 3 faiblesse à combattre*
- 4 facteur secondaire*

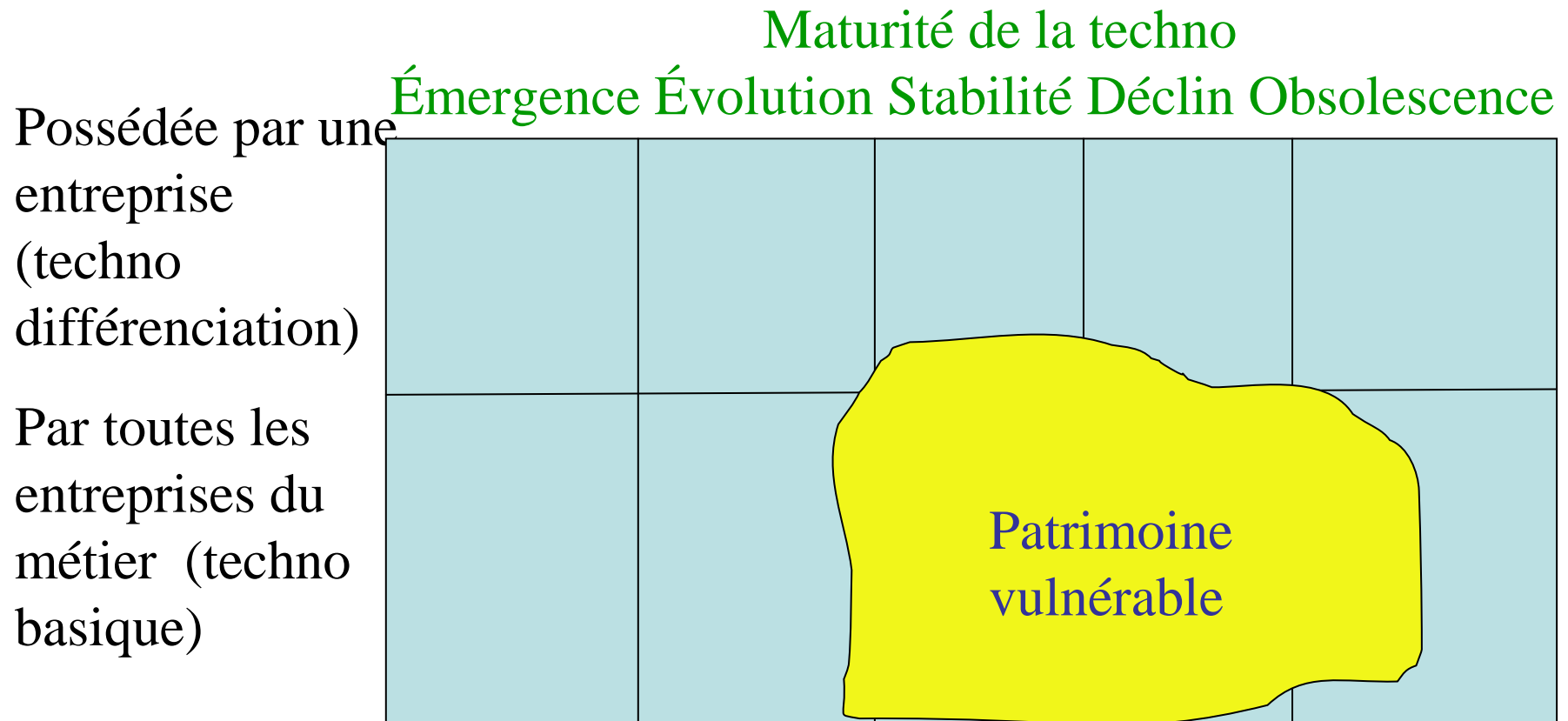
# Analyse de la technologie

- Nécessité de rapprocher analyse stratégique et technologie
- Positions concurrentielles, processus, produits remis en cause par l'innovation
- Principales difficultés:
  - Entreprise utilise un grand nombre de technologies
  - Prévion de l'évolution des technologies

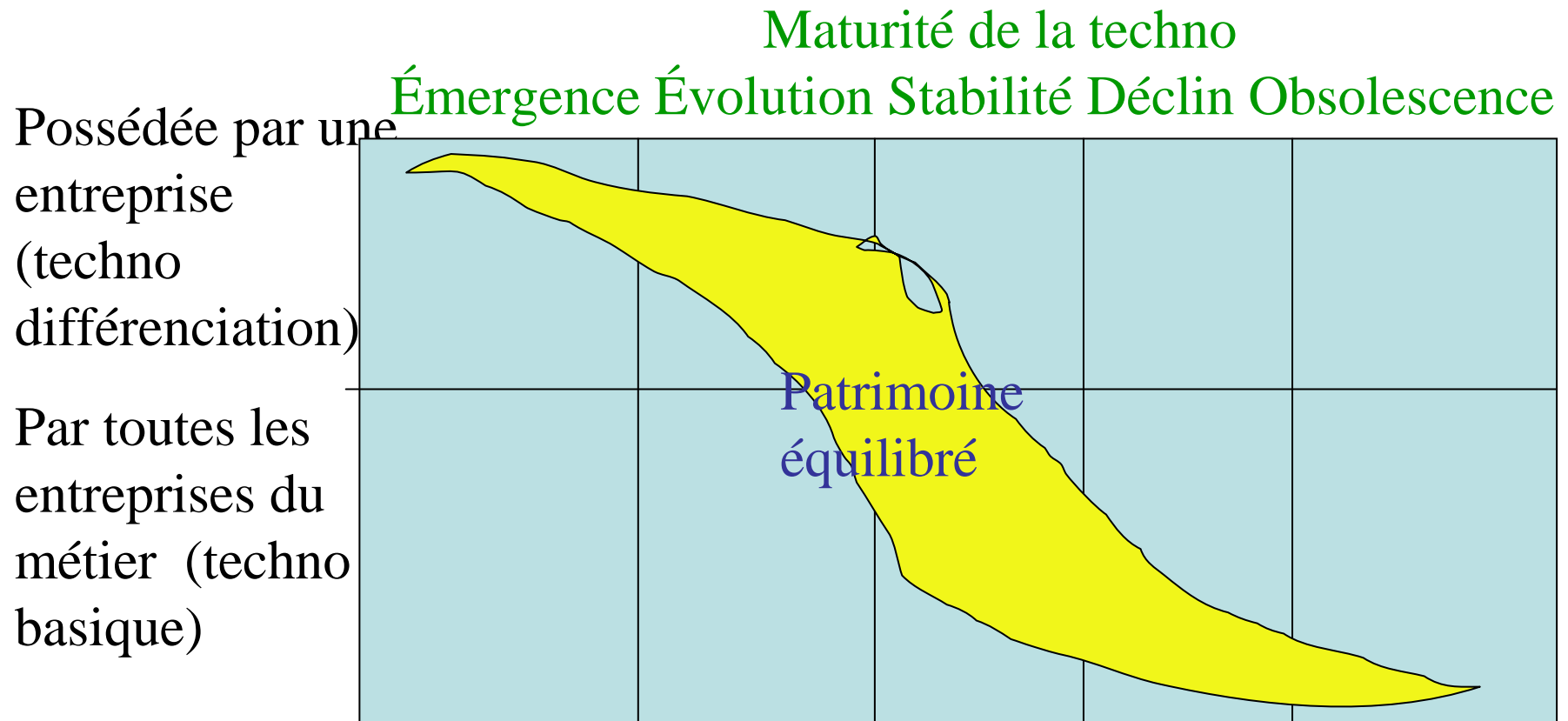
# Classification stratégique du patrimoine technologique

- Deux critères du point de vue stratégique
  - Stade de maturité de la technologie (émergente, stable, déclin....)
  - Degré de banalisation
    - Est - elle possédée par une ou quelques entreprises « avancées »
    - ou au contraire toutes les entreprises opérant dans le métier l'utilise

# Inventaire du patrimoine technologique



# Inventaire du patrimoine technologique



# Stratégies technologiques types

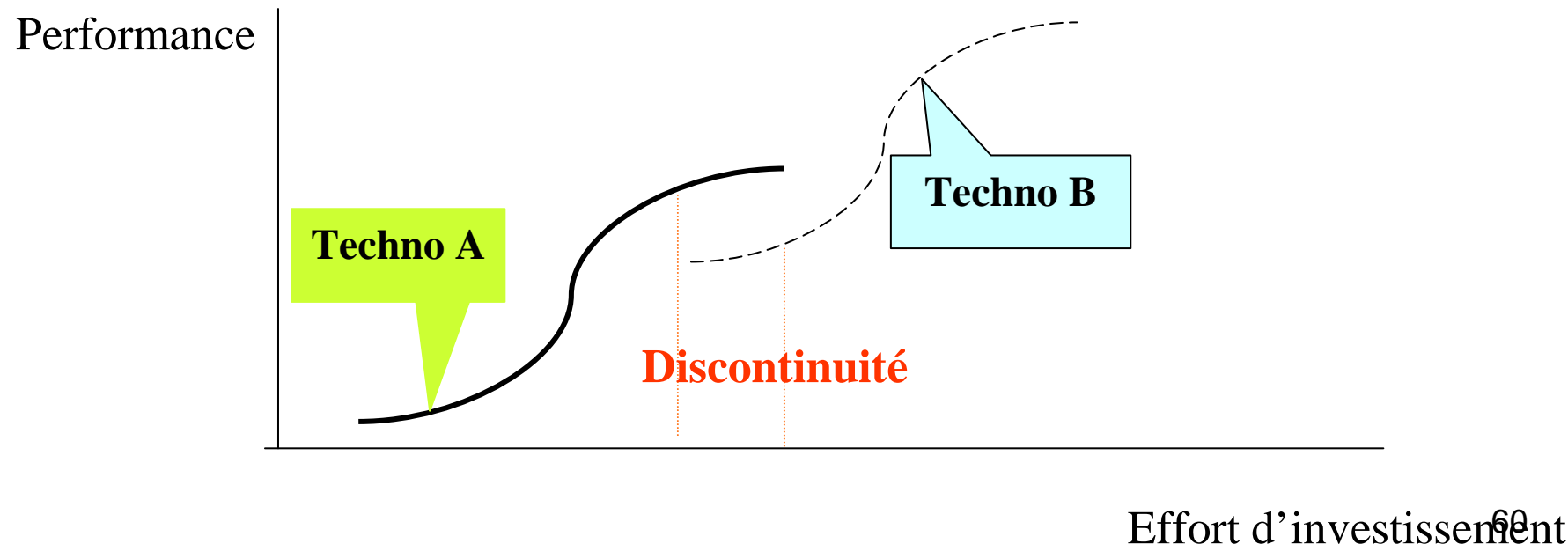
	<i>Faible</i>	<i>Favorable</i>	<i>Fort</i>
<i>Fort</i>	Acquisition	Suiveur	Innovateur
<i>Favorable</i>	Rationalisation	?????	Créneau
<i>Faible</i>	Liquidation	Rationalisation	Joint venture

Position  
techno

Position  
concurrentielle

# Importance de la période de discontinuité

- Certaines entreprises continuent à investir dans la technologie A avec des gains de performance réduits
- Alors quelques innovateurs prennent le risque de jouer la techno B (en cas de réussite peut procurer un autre niveau de performance)
- Ex pneu radial , caisses enregistreuses...



# Matrice évaluation potentiel technologique

Attrait  
des  
technos

<p><b>0</b></p> <p><b>Problèmes à résoudre</b></p> <p>Choix?</p> <p>Développement</p> <p>Formation</p> <p>Recrutement</p>	<p><b>++</b></p> <p><b>Chevaux de bataille</b></p> <p>A soutenir</p> <p>A adapter</p>
<p><b>-</b></p> <p><b>Abandon</b></p> <p>Non affectation de ressources</p>	<p><b>+</b></p> <p><b>Rentabiliser</b></p> <p>Ou réaffecter les ressources</p>

T4

T1

T2

T6

T3

T5

# Relier les compétences clés aux plates-formes de produits

- Combinaisons maîtrisées de savoir-faire élémentaires
  - Miniaturisation Sony, communication sans fil chez Motorola ou Nokia
- Fourniture de « fonctionnalités » à forte VA pour les clients
  - convivialité h/m en informatique
- Plate-forme donnant accès à de nombreuses activités afin que les coûts dev. et entretien soient amortissables
  - Compétence TV haute définition exploitables pour produits grand public
- Compétences protégeables parce que complexes difficilement transférables, imitables

# Apprécier le portefeuille de compétences

- Pour compléter l'analyse stratégique
  - Identifier les compétences clés
  - Leadership en offre de fonctionnalités à forte VA pour le client (  $\neq$  parts de marché)
  - Compétences clés : construction lente
  - Préparer les marchés de demain (intuition!)

## Marchés fournis

Nature, typologie des clients, nature des besoins, attentes, fonctions demandées,  
Volume des ventes, rentabilité, croissance, parts de marché,, axes de développement

*Positionnement horizontal et vertical*



*Positions concurrentielles*

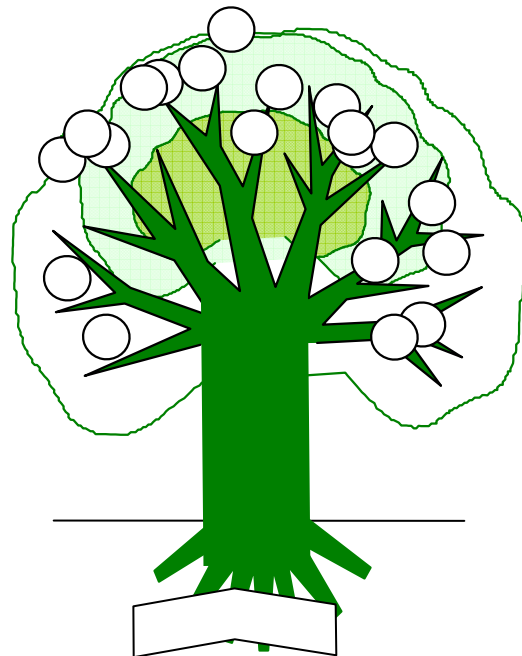
## Gammes de produits

Nature, valeur client, besoins et attentes clients

Rentabilité, croissance propre/marché, investissements reliés, marchés fournis, position relative par rapport à la concurrence

## Compétences industrielles

Processus,  
Organisation,  
Ressources  
Combinaisons-clés,  
Impact sur la création de la valeur,

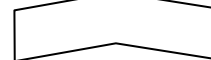


## Achats/Accès aux ressources

Réseau de fournisseurs,  
Outsourcing et logistique associée, Conditions d'accès aux ressources

## Connaissances et technologies génériques maîtrisées

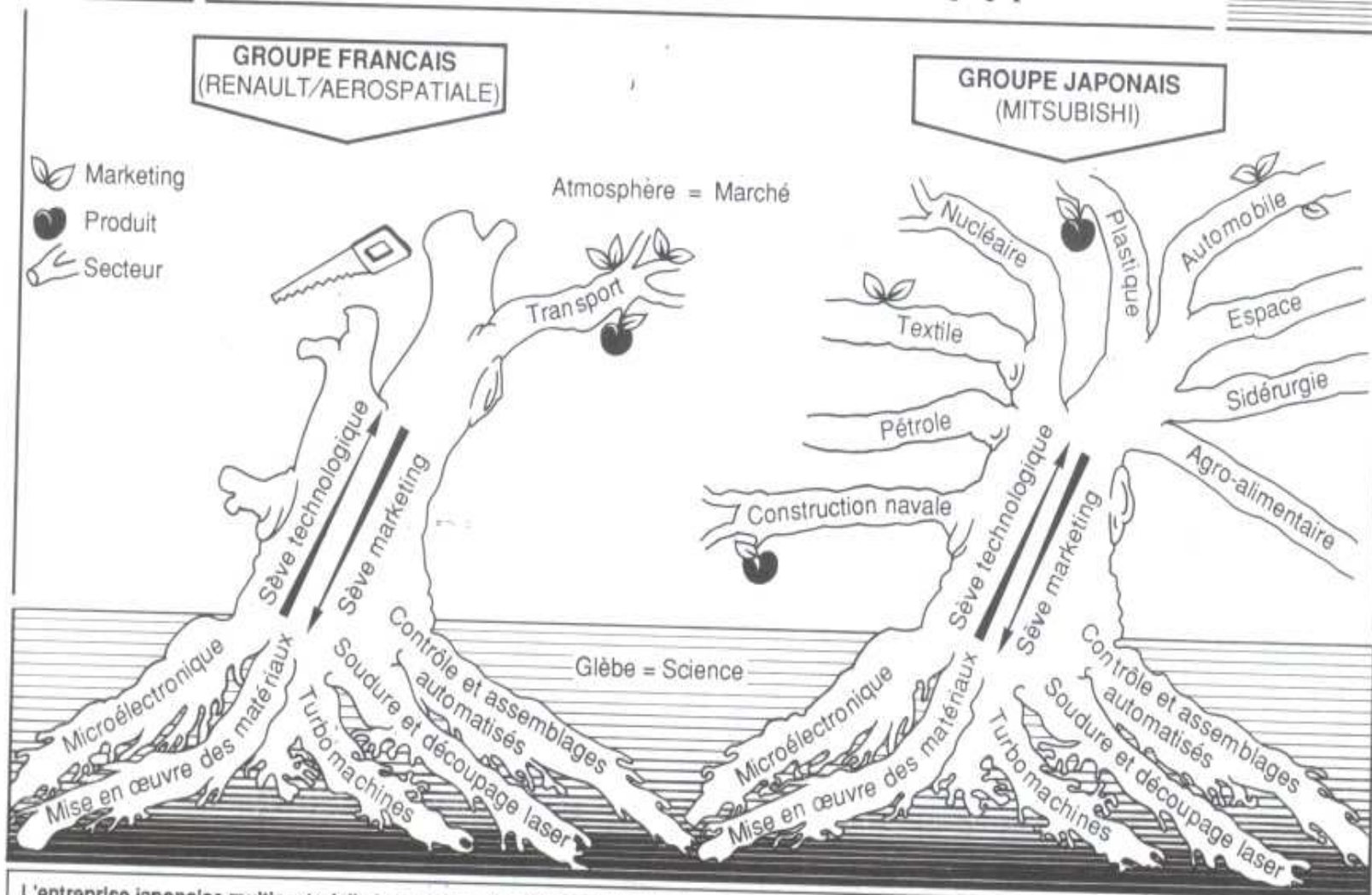
Nature et définition, importance et impact sur la création de valeur, R&D, moyens techniques et humains reliés, niveau de contrôle, situation par rapport à la concurrence



## Accès aux compétences scientifiques et technologiques extérieures

Accords avec des laboratoires, brevets, licences et procédés accessibles, R&D partagée

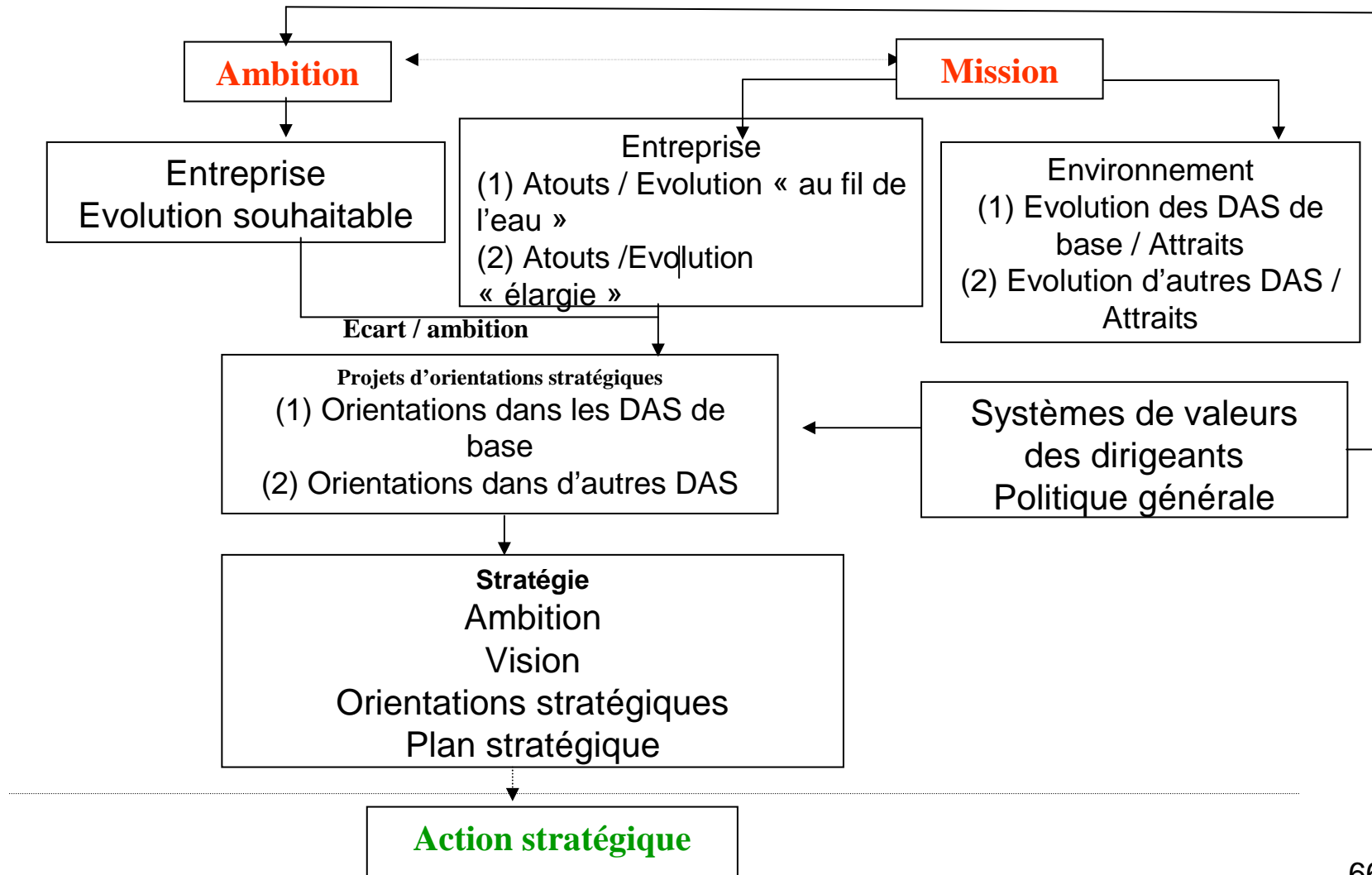
Fig. 10. Le concept des bonzaï appliqué à la comparaison de structures entre un grand groupe français et un grand groupe japonais



L'entreprise japonaise multisectionnelle irrigue avec les technologies plusieurs branches industrielles, peut faire de la " fertilisation croisée " et valorise mieux son effort de recherche-développement. L'entreprise française monosectionnelle, qui a besoin des mêmes technologies, ne peut les faire fructifier que dans son secteur et ne recueille que très difficilement les progrès des autres.

Le cas particulier des entreprises à formule stratégique « technologie »

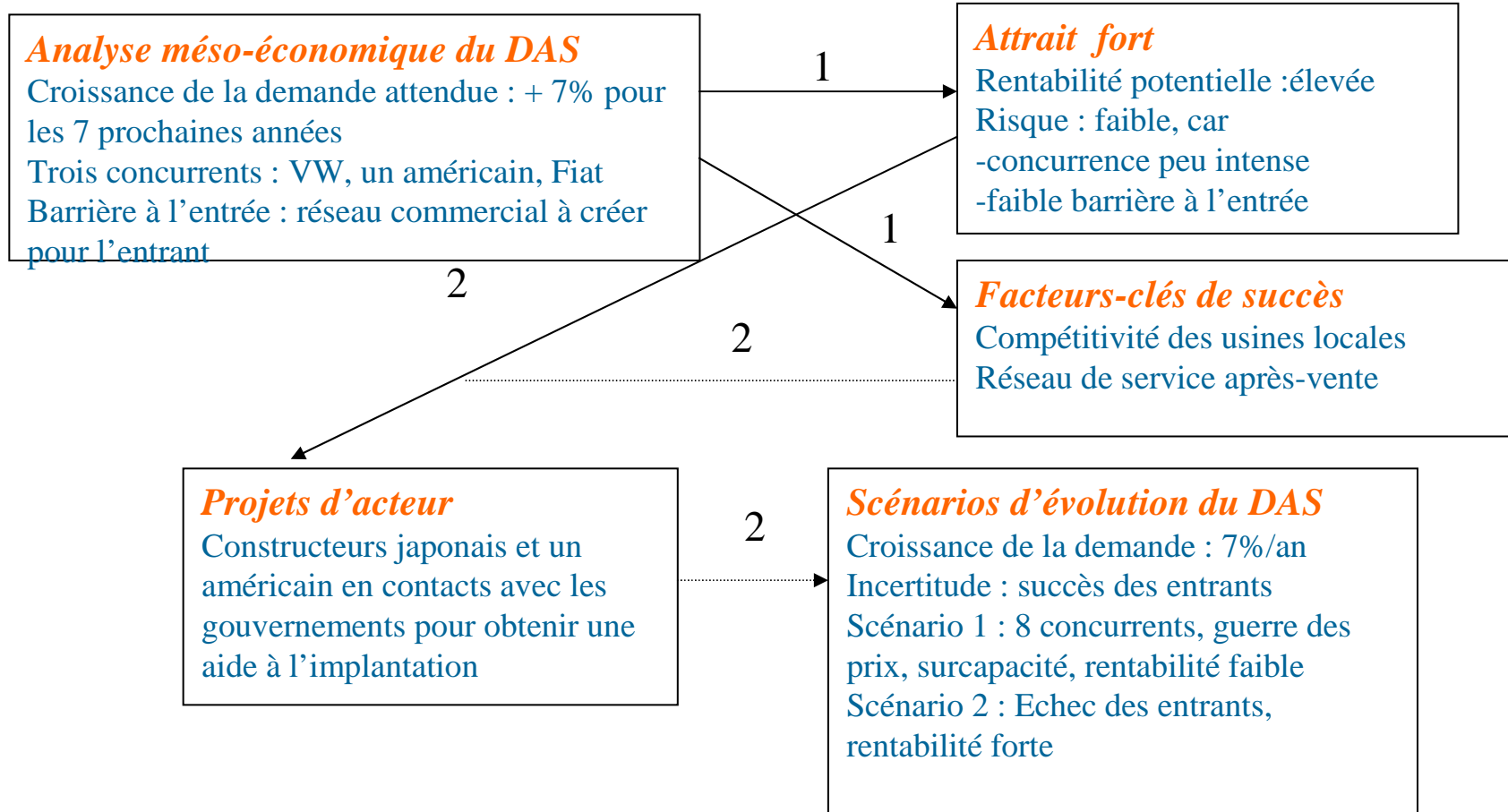
# Démarche formulation de la stratégie



# Diagnostic stratégique

1. Veille et analyse stratégique
  2. Position concurrentielle
  3. Confrontation des scénarios d'évolution et du potentiel
- De l'ambition stratégique
  - Le problème à résoudre: écart entre évolution souhaitable et évolution au fil de l'eau

# Scénarios d'évolution dans l'automobile : 2 temps



# Trois champs de manœuvre

1. Manœuvres horizontales dans le domaine
2. Manœuvres verticales sur la chaîne de fourniture (SC) et processus
3. Manœuvres sur les ressources dans le domaines

# Manœuvres sur les ressources dans le domaine

Amélioration du déploiement des compétences –

Amélioration des compétences

Création interne de compétences par combinaison de savoir-faire en lien avec les plates-formes de produits

Investissement dans d'autres ressources

*Versus*

Abandon de compétences

Croissance interne (investissement direct) ou externe (fusion-acquisition et/ou alliances)

# Manœuvres horizontales dans le domaine

- Pénétration des marchés servis (avec ou non : mêmes avantages, même posture qualité-coût, même déploiement)
- Extension géographique, dans les pays émergents notamment
- Extension de la gamme vers une position de « généraliste »

## *Versus*

- Spécialisation accrue, Réduction du niveau d'activité (« downsizing »), Retrait

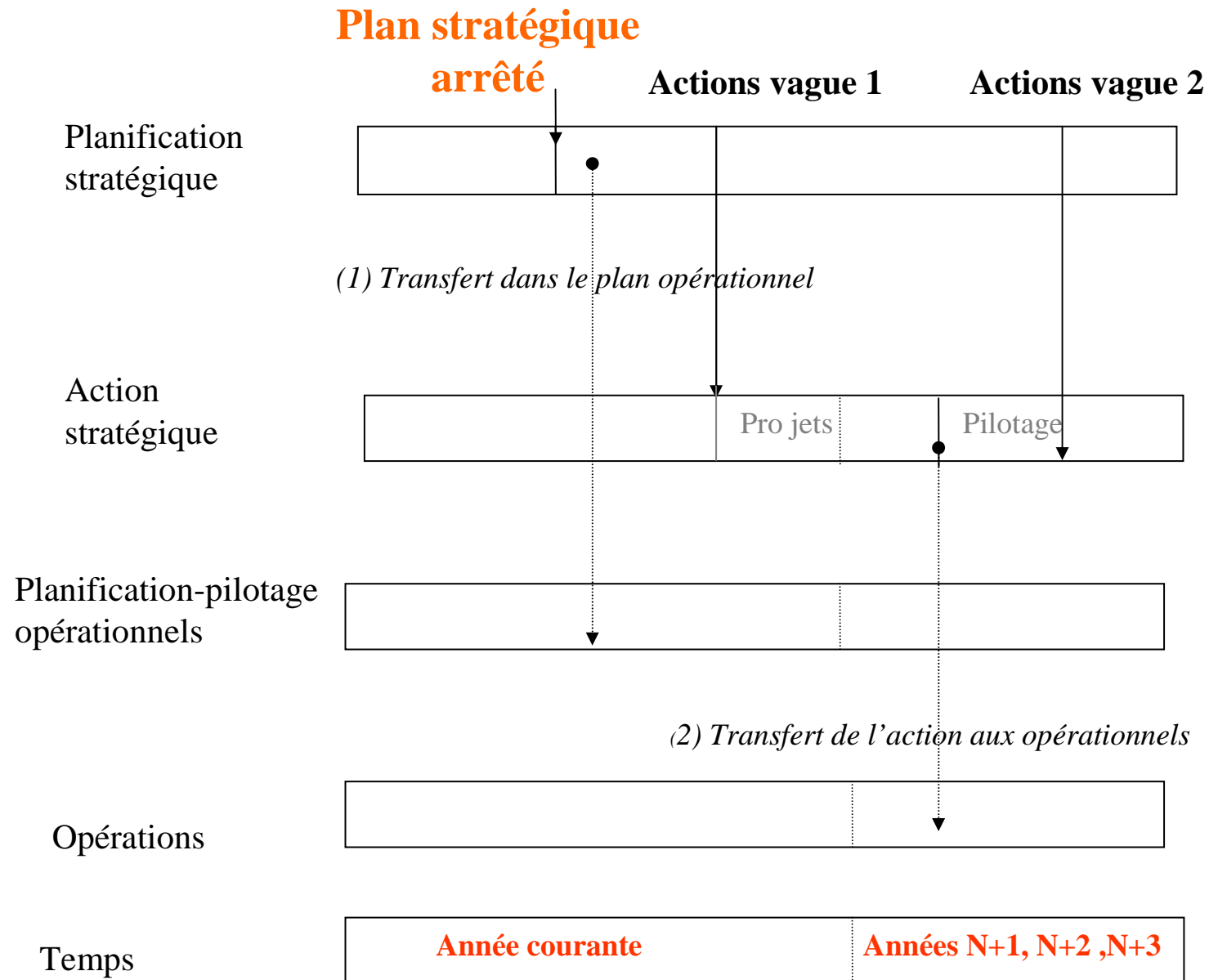
# Manœuvres verticales sur la chaîne de fourniture

- Désintégration verticale (intégration plus sélective) - Intégration allégée par externalisation (« outsourcing »)
- Délocalisation (« offshoring ») – Externalisation délocalisée (« offshoring »)

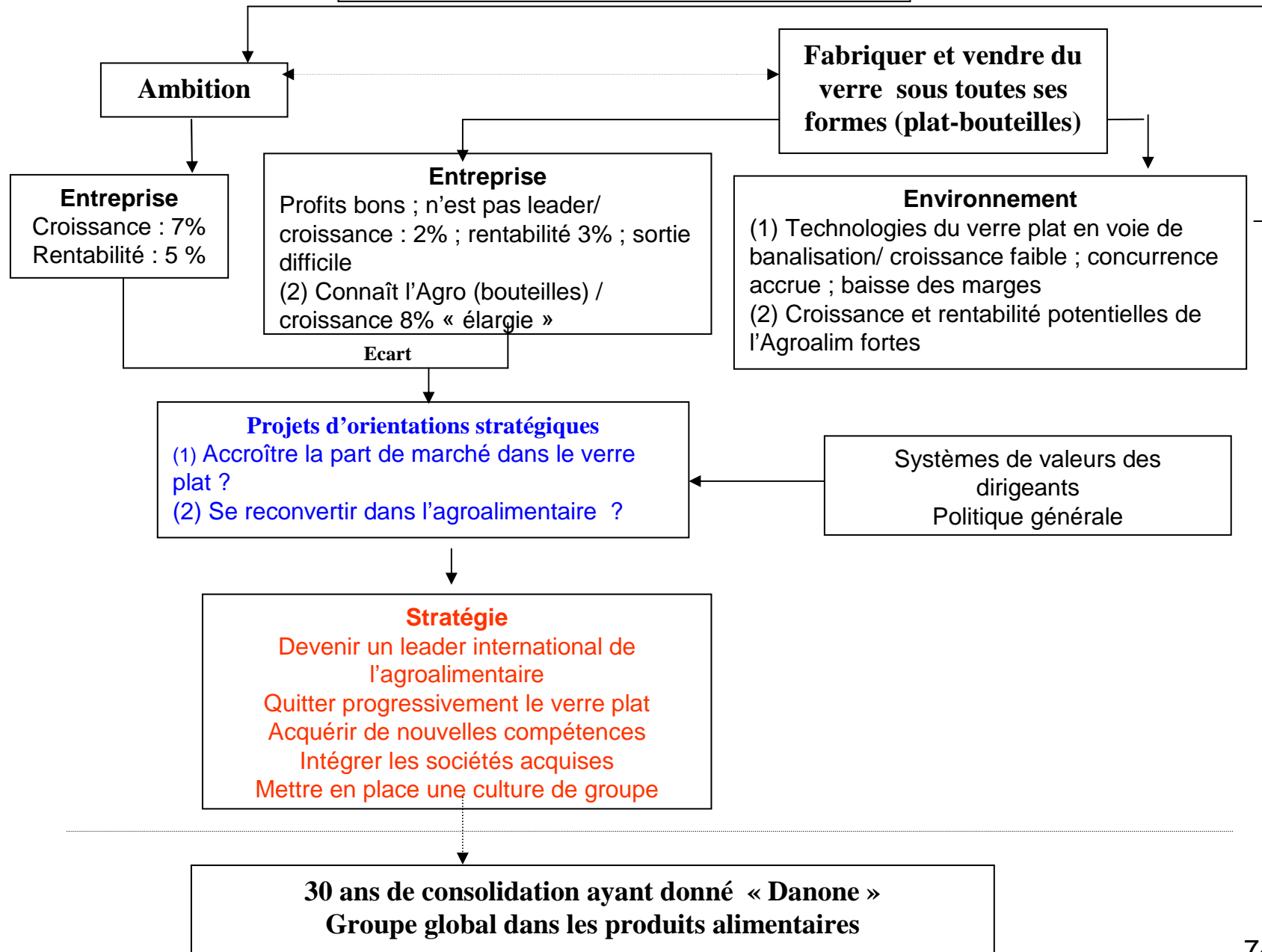
*Versus*

- Intégration plus forte

# Liens entre Processus stratégiques et Opérations



# Cas Danone



# Cas ABB Asea Brown Boveri

« Think global, Act local »

- Naissance 1987 de la fusion industrie lourde construction électrique et équipements de distribution électrique et transport
- 900 sociétés, 180 000 personnes implantés dans 140 pays
- CA 18 milliards \$



# Arrivée de P. Barnevik

- Matricielle en 8 métiers , 3 zones géographiques
- Centres de profits autonomes (de 5000 à 1300) rapportant directement à un responsable activité et géogr..
- Suppression de 90% management intermédiaire
- Système d'information (financier 2 jours fin mois)
- Guide : culture groupe
- Campagne d'acquisition (100 entre 1987 et 2000)
  - 30% managers licenciés, 30% centres de profits, 30% transférés autres sociétés du groupe, 10% maintenus dans le poste

# Stratégie de croissance externe

- Constat
  - Marchés européens et US suréquipés perspectives croissance et rentabilité faibles, potentiel fort en Asie et Europe Est
  - Activités de construction électrique à maturité
- Actions
  - Redéploiement géographique rapide et massif
  - Accroissement substantiel activités à fort contenu technologie de l'information



# Actions opérationnelles

- 1988 à 1992 CA=30 milliards §
- 14 000 emplois
- Ne pas rester dans les activités mures et capitalistiques (cède transport ferroviaire Daimler Benz, turbines à Alstom, construction nucléaire à BNFL)
- Renforce dans les activités moins capitalistiques et plus porteuses : automation, SCM, modules applicatifs métiers industriels